

GÖTEBORGS UNIVERSITET
PSYKOLOGISKA INSTITUTIONEN

**Beror inställningen till förändringar på
personligheten eller chefen?**

Tuomo Caprali

Examensarbete 10 poäng
Magisterkurs
Arbets- och organisationspsykologi
Vårterminen 2006

Handledare: Lisbeth Hedelin

Beror inställningen till förändringar på personligheten eller chefen?

Tuomo Caprali

Sammanfattning. Syftet med undersökningen var att undersöka vilken betydelse ledarskap (transformatoriskt och transaktionsorienterat) och personlighetsvariabler såsom tilltron till egna förmågan, kontrollokus, optimism (LOT-R), PANAS, hade beträffande människors inställning till förändringar i organisationer. I en enkätstudie deltog 311 medarbetare och chefer i ett medelstort företag. Resultatet visade att positiv inställning till förändringar kunde statistiskt förklaras av tilltron till den egna förmågan, positiv affekt och intern kontrollokus (regressionsanalys). Transformativt och transaktionsorienterat ledarskap invercade endast i en liten omfattning inställningen till förändringar. En slutsats var att personlighetsvariabler som tilltron till den egna förmågan, positiv affekt och intern kontrollokus hade större inverkan på inställningen till förändringar än ledarskap. Avslutande diskussion handlar om huruvida ledarskap tillskrivs en för stor betydelse vid förändringar i organisationer.

Omvärlden förändras i allt snabbare takt, konkurrensen accelererar i en alltmer globaliserad marknad, inte minst med hjälp av informationsteknologin (Nadler & Tushman, 1999). Det blir allt viktigare att medarbetare och chefer lär sig hantera förändringar i organisationer, särskilt i dessa tider då det finns en uppsjö av paketlösningar, quick-fix och snabba organisationsutvecklingsprogram (Armenakis & Harris, 2002). Många studier om förändringar har genomförts på övergripande organisationsnivå, men få har ägnats åt förändringar i organisationer på individnivå (Judge, Thoresen, Pucik, & Welbourne, 1999; Madsen, Miller & John, 2005; Wanberg & Banas, 2000). Förändringar är inte endast tekniska och strukturella utan även känslor är inblandade, hos både chefer och medarbetare, och i många fall negativa känslor såsom frustration, ilska och rädsla. Av stort intresse är därför att få svar på frågor rörande orsakerna till vad som påverkar människors inställning och känslor till förändringar och dess konsekvenser för förändringsprocesser i organisationer (Liu & Perrewé, 2005). Dels kan det ge chefer och medarbetare kunskap om hur man på bästa sätt hanterar och genomför förändringar i organisationer, dels kan det ge exempelvis HR-personal kunskap om hur man på bästa sätt intervenerar och stöder personal vid en förändringsprocess.

Medarbetare med hög beredskap för förändringar har en positiv syn på organisationens behov av förändringar och dessutom tror man att förändringarna kommer att få positiva följdverkningar för dem själva och organisationen (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993; Miller, Johnson, & Grau, 1994). Hur budskapet om förändringen framförs och kommuniceras är särskilt viktigt när det gäller att skapa beredskap eller benägenhet för förändringar (Armenakis & Harris, 2002). Detta kan i sin tur öka det organisatoriska ”commitment”, som handlar om huruvida medarbetare identifierar sig med och arbetar för organisationens värderingar. Medarbetare som bedömer utfallet av förändringen som lyckosam, har ofta ett stort ”commitment” med organisationen och är mer benägna att acceptera förändringen. Hög grad av ”commitment” kan även resultera i en benägenhet att medarbetarna förkastar förändringen, om man tror att den inte är bra för organisationen (Madsen et al., 2005). Det är också skillnad mellan en persons allmänna inställning till förändringar och inställningen till specifika förändringsprojekt på arbetsplatsen (Lau & Woodman, 1995).

Känslan av osäkerhet är något som är typiskt för en förändringsprocess. Man kan reducera denna osäkerhet och öka beredskapen för förändringar genom att öka medarbetarnas kunskap om motiven bakom organisationsförändringen (Elving, 2005). Därför har typen av information betydelse för vilken attityd människor kommer att få gentemot förändringar. För att ett budskap om förändring skall lyckas bör det enligt Armenakis och Harris (2002) innehålla fem olika faktorer: för det första behövs en beskrivning om varför förändringen är nödvändig, det vill säga en belysning av behovet av förändring som omfattar skillnaden mellan nuläget och det önskade läget. Detta budskap bör vara konsistent med relevanta omvärldsfaktorer som till exempel ökad konkurrens och bristande lönsamhet. För det andra måste medarbetarna tycka att dagens situation inte är bra och känna behovet av förändring. För det tredje frågar man sig i vilken utsträckning det finns tilltro till den egna förmågan att lyckas med förändringen och för det fjärde handlar det om personlig valens vilket avser vad förändringen betyder för personen ifråga. För det femte uppkommer frågan om behov av stöd i förändringsprocessen och dessutom måste budskapet övertyga medarbetarna om att det är rätt och lämpligt. Det är därför viktigt att kommunicera var organisationen befinner sig idag, vad målet är och motiven bakom förändringen.

Öppenhet för förändringar ("openness for change") är ett relaterat begrepp som återkommer i litteraturen. Wanberg och Banas (2000) beskriver öppenhet för förändringar som en förutsättning för benägenhet till förändring ("readiness for change") och att öppenheten innehåller en vilja att stödja förändringen samt en tro på att förändringen kommer att löna sig. I en studie, som genomfördes av 300 arbetslivsfondsprojekt av Aronsson, Svensson, Leksell och Sjögren (1995), intervjuades projektledarna och där framkom det bland annat att "... för att anställda ska engagera sig i en förändring krävs det att de har en tilltro och en förhoppning om att förändringar är möjliga och önskvärda..." (s. 35). Dessutom var en vanlig inställning till nya projekt att det inte är någon idé att engagera sig för det leder ändå ingen vart. Många reaktioner var ett uttryck för låga förväntningar på resultatet och misstro mot ledningen samt låg tro på sin egen framtida förmåga.

Wanberg och Banas (2000) genomförde en studie för att predicera öppenhet för förändringar där tre individuella variabler (självförtroende, kontroll och optimism) och fem situationsvariabler (information om förändringen, delaktighet, tro på egen framtida förmåga, socialt stöd och påverkan) testades. Resultatet visade att individspecifika variabler som självförtroende, optimism och upplevd kontroll korrelerade starkt med varandra, vilket betyder att dessa individer var proaktiva och möjlighetsinriktade och såg förändringar som en naturlig del av livet (Barrett, 2004). Detta index var relaterat till ökad acceptans för förändringar, men predicerade inte öppenhet för förändring. Dessutom fann man att ökad tro på egen förmåga och information om förändringen var relaterade till ökad acceptans för förändringar (Wanberg & Banas, 2000).

Denna aktuella studie riktar in sig på betydelsen av dels fyra personlighetsvariabler (tilltro till egen förmåga, kontrollokus, optimism [LOT-R, PANAS]) de svarande och dels deras bedömning av hur ledarskapet (transformativt och transaktionsorienterat ledarskap) utövas i deras organisation för att förklara hur de varierar i öppenhet och benägenhet för förändring och benägenhet till förändring. Nedan följer översiktliga definitioner av nämnda begrepp.

Tilltro till egen förmåga. (self-efficacy). Personer med hög tro på den egna förmågan kan bemästra och hantera olika situationer. Begreppet härstammar från Banduras sociala inlärningsteori (Bandura & Wood, 1989) och som beskriver tilltron till sin egen förmåga som individens förmåga att mobilisera mental styrka för att få kontroll på händelser som gör att man uppnår önskade mål. Wanberg och Banas (2000) definierar tilltron till sin

egna förmåga, som medarbetarens uppfattade förmåga att göra ett bra jobb och betraktar denna förmåga som kontextberoende. Personer med låg tilltro har en tendens att reagera negativt och att se organisatoriska förändringar som hot. Tilltro till egen förmåga påverkas i hög grad genom att tidigare framgångar stärker och tidigare misslyckande försvagar denna tilltro. Den kan också utvecklas genom modellinläring; genom att man ser hur andra gör, och genom verbal övertalning det vill säga att man möter uppmuntran såsom: "det är klart du kan". Tilltro till egen förmåga kan höja eller sänka motivationen, vilket gör att personer med hög tilltro oftare väljer högre och utmanande mål och anstränger sig mer samt överkommer motstånd bättre. De har också generellt sett en bättre förmåga att hantera nya och krävande situationer (Schwarzer & Schulz, 2000) och använder sig i högre grad av problemfokuserad "coping" (Lazarus & Folkman, 1984).

PANAS (Positive and Negative Affect Schedule). Affekt betyder grundstämning eller grundläggande känsloläge (Egidius, 1994). Positiv affekt (PA) är ett känsloläge där en person känner entusiasm, glädje och energi. Personer med låg PA karaktäriseras av tungsinne och håglöshet. Negativ affekt (NA) är ett känsloläge som karaktäriseras av ångest, ilska, avoghet och skuld. Personer med låg NA karaktäriseras som lugna och coola (Watson, Clark, & Tellegen, 1988). Hög NA sätts i samband med låg förmåga att hantera stress. PA sätts i samband med positiva upplevelser och tillfredsställelse. Är människor som upplever sig lyckliga och känner välbefinnande mer framgångsrika? Enligt Lyubomirsky, King och Diener (2005) omfattar PA bland annat begrepp som optimism och tilltro till egen förmåga och de menar att positiv affekt framkallar framgång. Människor som är lyckliga strävar efter nya mål och under tiden har individen skapat förmåga och kompetens att hantera till exempel nya situationer. Det har utvecklats en positiv spiral av positiva känslor av att man uppnår önskade mål, vilket i sin tur medför att man får tid till återhämtning och kan anta nya utmaningar (Lyubomirsky et al., 2005).

Optimism. Det har visat sig att optimister har lättare att hantera och möta svårigheter och utmaningar i tillvaron. Begreppet "optimism" har, ur ett psykologiskt perspektiv, sitt ursprung från förväntansteorierna där optimisterna sägs ha en positiv syn på framtiden och pessimisterna följaktligen en negativ syn på framtiden (Scheier, Carver & Bridges, 1994). Optimism refererar till en generell känslomässig och en kognitiv predisposition att tänka och känna positivt gentemot andra människor och situationer. Dessa individer förväntar sig bra och positiva saker om framtiden. Dessutom tror de i allmänhet att bra saker kommer att hända dem. Optimisterna har oftare en problemorienterad copingstrategi (Folkman & Moskowitz, 2000) i situationer de själva kan påverka och en känslomässig copingstrategi i situationer de inte kan påverka och därmed har de en större benägenhet att acceptera situationen (Mehrabian, 1997).

Kontrollokus (locus of control) mäter huruvida människor tror att saker händer som en följd av vad de själva gör; de sägs ha en inre kontrollokus (Rotter, 1966). De tror också att de har kontroll över de förändringar de möter och ser vinster med förändringar. De är inte heller rädda för förändringar, men kan dock vara motståndare till förändringar och följden blir då att de tror att deras motstånd kommer att vara lyckosamt, därför att motståndet går att påverka genom eget handlande (Lau & Woodman, 1995). Människor med extern kontrollokus tror att saker händer på grund av yttre omständigheter (Rotter, 1966) och är mindre benägna att ändra sitt beteende därför att de inte tror att de kan påverka händelser med egen kraft (Lau & Woodman, 1995). Vad gäller förändringar, kan människor med extern kontrollokus antingen förkasta eller ta till sig förändringen beroende på om de tror att förändringen är bra eller dålig (Lau & Woodman, 1995). Personer med inre kontrollokus tror mer på sin egen förmåga än personer med yttre kontrollokus och är därmed också bättre på att hantera stress. Kirkcaldy, Shephard och

Furnham (2002) fann att medarbetare med extern kontrollokus upplevde högre stress än en grupp med intern "locus of control", vilken också upplevde högre arbetstillfredsställelse.

Ledarskap (transformativt och transaktionsorienterat). I dag lever organisationer i en verklighet fylld med krav på anpassningsförmåga och snabba förändringar, vilket i sin tur ställer krav på ett utvecklat ledarskap. Bland annat ställer det krav på att mobilisera och utveckla humankapitalet på ett annat sätt än tidigare (Arvonen & Pettersson, 1999). Ursprungligen var det Burns (1978) som gjorde en uppdelning mellan transaktionsorienterat ledarskap (transactional leadership) och transformativt ledarskap (transformational leadership) vilka kan ses som varandras komplementärer snarare än motpoler då en ledare kan vara både och (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996). Transaktionsinriktat ledarskap skapar fokus kring organisationens mål och struktur. Det sker i huvudsak genom feedback och belöningar. Relationen mellan chefer och medarbetare är av instrumentell karaktär och bygger på ömsesidigt utbyte av tjänster. Ledarstilen kännetecknas av så kallad avvikelseledning (management by exception), vilket i stort sett innebär att ledaren agerar då problem har uppstått. I transformativt ledarskap läggs fokus på att skapa en vision som organisationen kan sluta sig bakom. Visionen i kombination med ledarens karisma är mycket centralt. Tanken med visionen är bland annat att skapa engagemang hos medarbetarna och därför är det viktigt att ledaren utvecklar sin kommunikativa förmåga att föra ut visionens budskap, särskilt när det gäller förändringar. Ledarens uppgift är också att intellektuellt stimulera medarbetarna och inspirera, så att förändringar ses som nya utmaningar (Lim & Ployhart, 2004). Den transformativa ledaren ser till mål på längre sikt och skapar mening med arbetet. Ledaren engagerar, inspirerar och uppmuntrar medarbetarna att agera och är själv modell för nya beteenden. Enligt Shamir, House och Arthur (1993) ökar det transformativa ledarskapet bland annat medarbetarnas tilltro till den egna förmågan.

Det har uttryckts en viss skepticism gällande vilken påverkan transformativt ledarskap har på medarbetare. Argumentet har varit att medarbetare övertolkat ledarnas inflytande och att ledarskapet i förhållande till medarbetarna inte har haft en tydlig koppling till organisationens resultat (Shamir et al., 1993). Meindl (1990, refererad till i Shamir et al., 1993) menar att karismatiskt ledarskap, vilket ofta likställs med transformativt ledarskap, har varit alltför ledarfokuserat och att man har tillskrivit ledarens personliga egenskaper alltför stor betydelse i förhållande till socialpsykologiska faktorer på en arbetsplats. Studien får delvis stöd av Holt, Self, Thal och Lo (2003) som ifrågasätter det nästan allmänt vedertagna faktum att förändringar görs möjliga endast med högsta ledningens stöd.

Judge et al. (1999) studerade sju olika personlighetsvariablers (kontrollokus, tilltron till den egna förmågan, positiv affekt (PA), öppenhet, självförtroende, tolerans för osäkerhet och riskaversion) samband med hur chefer förhåller sig till och bemästrar förändringar. Samtliga sju variabler visade statistiskt signifikanta samband med hur man bemästrar förändringar. Studien pekar på vikten av att ledare har en positiv syn på sig själv (intern kontrollokus, självförtroende och hög tilltro till egen förmåga) och en hög risktolerans (öppenhet, låg riskaversion och tolerans för osäkerhet), inte minst i förändringsprocesser. Genom att förändra chefers syn på sig själva och därigenom deras beteenden, skapas möjligheter att hantera förändringar mer framgångsrikt (Judge et al., 1999).

Syfte och frågeställning

Syftet med denna studie var att undersöka hur personlighetsvariabler och ledarskap var statistiskt relaterat till medarbetarnas förändringsbenägenhet. Har människors generella syn på sig själv, sin förmåga och möjligheter större betydelse för hur de ser på förändringar än den betydelse de härvidlag ger ledarskapet på sin arbetsplats? Frågeställningen handlar huruvida ledarskapet tillskrivs för stor betydelse i jämförelse med personlighetsvariabler såsom tilltron till den egna förmågan, kontrollokus, optimism, och affektiv personlighet?

Tre hypoteser formulerades:

1. hög tro på egen förmåga, intern kontrollokus, hög optimism och positiv affekt var relaterad till öppenhet för förändringar
2. uppfattningen om att när ett transformativt ledarskap förelåg var det relaterat till en öppenhet till förändringar på arbetsplatsen
3. hög tilltro till sin egen förmåga, intern kontrollokus, optimism och positiv affekt hade en större inverkan på medarbetares öppenhet till förändringar än transformativt ledarskap

Metod

Respondenter

Trehundraelva respondenter deltog i studien och omfattade chefer och medarbetare från ett medelstort företag med 350 anställda. Svarsfrekvensen blev 89 %.

Frågeformulär

Enkäten bestod av sex delar omfattande totalt 111 påståenden inom följande områden: förändring, ledarskap, tilltro till egen förmåga, kontrollokus, optimism (LOT-R) och grundstämning (PANAS).

De första fyrtiofem påståendena bestod av en översättning av Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X Short) (Bass & Avolio, 2004). Påståendena besvarades med hjälp av en 5-gradig Likertskala, från 0 nästan aldrig till 4 nästan alltid. Testinstrumentet omfattade påståenden om både ledarskap och resultatet av ledarskapet och omfattande 12 olika dimensioner, 9 ledarskapsdimensioner och 3 resultatdimensioner. Resultatdimensionerna ingår i MLQ-instrumentet men användes inte i analyserna. Respondenterna skattade sin närmaste chef. MLQ's 9 olika ledarskapsdimensioner är:

1. *Idealiserat inflytande, aktivt (IIA)*;
2. *Idealiserat inflytande, beteende (IIB)*; Ledaren utvecklar en högre nivå av självständighet och prestation hos medarbetarna samt stimulerar utveckling och känslan för den kollektiva känslan.
3. *Inspirerande motivation (IM)*; Ledaren skapar mening och inspirerar medarbetarna. Denne skapar positiva förväntningar och ger energi.
4. *Intellektuellt stimulerande (IS)*; Ledaren stimulerar medarbetarnas idéer och värderingar, hjälper medarbetarna att tänka i nya banor samt får medarbetarna att

utveckla sin kapacitet att lösa framtida problem som inte förutsetts av ledaren. Intellectuell stimulering leder till att medarbetaren kan upptäcka, förstå och begreppsliggöra möjligheter och hot som möter organisationen, lika väl som att se dess styrkor och svagheter. Ledaren får medarbetarna att ifrågasätta hur man löser problem och att ifrågasätta de metoder som används för att lösa problem.

5. *Individuellt hänsynstagande (IC)*; Ledaren visar förståelse och delar problem och utvecklingsbehov och behandlar varje individ unikt. Ledaren känner igen och tillfredsställer medarbetarnas omedelbara behov och utvidgar och löser behoven i ett försök att maximera och utveckla medarbetarnas fulla potential. Vidare ger denne möjligheter och utvecklar en kultur som stödjer individuell tillväxt, vilket innebär ”mentoring” och coaching. Det innebär också att ledaren kommunicerar information i tid och att de följer upp och ger feedback.
6. *Kontinuerligt belönande (CR)*; Ledaren tydliggör vad som förväntas av medarbetarna och hur belöningen ser ut.
7. *Management by exception, aktiv (MBEA)*; Ledaren fokuserar på att lösa problem som uppstår och är nöjd så länge allt går enligt plan.
8. *Management by exception, passiv (MBEP)*; Ledaren reagerar och agerar endast efter det att problemen har blivit allvarliga.
9. *Laissez-faire leadership (PA)*; Ledaren tenderar att undvika att fatta beslut över huvudtaget.

Fem av testets ledarskapsdimensioner, IIA, IIB, IM, IS, IC, utgör tillsammans indikator på transformativt ledarskap. Två av testets ledarskapsdimensioner, CR, MBEA, utgör tillsammans indikator på transaktionellt ledarskap (Bass, Avolio, Jung och Berson, 2003).

Enkätens andra del bestod av tio påståenden om generell tro på egen framtida förmåga (self-efficacy), framtagna av Koskinen-Hagman, Schwarzer och Jerusalem (1999). Påståendena besvarades med hjälp av en 5-gradig Likertskala, från 0 ”nästan aldrig” till 4 ”nästan alltid”. Högt värde innebär att de svarande anser sig nästan alltid ha en känsla av tro på egen framtida förmåga.

Den tredje delen i enkäten handlade om optimism och bestod av tio påståenden. Enkätfrågorna är framtagna från Life Orientation Test Revised, LOT-R, (Scheier et al., 1994). Testet mäter en allmän inställning till optimism. Påståendena besvarades med hjälp av en 5-gradig Likertskala, från 0 ”nästan aldrig” till 4 ”nästan alltid”. Högt värde innebär att de svarande bedömer sig nästan alltid ha en känsla av optimism.

Den fjärde delen bestod av sexton påståenden om kontrollokus (Spector, 1988). Kontrollokus mättes på en 6-gradig skala från 0 ”instämmer inte alls” till 5 ”instämmer helt”.

I den femte delen undersöktes PANAS (Terraciano, McCrae, & Costa, 2003; Watson et al., 1988) som är en självskattning av sinnesstämning. Det är en två-faktor modell bestående av positiv affekt (PA, 10 adjektiv ”items”) och negativ affekt (NA, 10 adjektiv ”items”). PANAS mättes på en 5-gradig Likertskala från 0 ”nästan aldrig” till 4 ”nästan alltid”.

Den sjätte och sista delen undersöktes medarbetarnas inställning till förändringar (Judge et al., 1999), exempelvis ”jag ser mig själv som öppen för förändringar”, ”jag anser att förändringar innebär möjligheter för mig” och ”jag välkomnar förändringar i det här företaget även om jag inte vet vad det kommer att innebära för mig”. Inställning till förändringar är beroende variabeln i denna undersökning. Påståendena besvarades med hjälp av en 5-gradig Likertskala, från 0 ”nästan aldrig” till 4 ”nästan alltid”.

Procedur

Enkäterna med instruktion/information skickades ut till personalchefen på företaget som i sin tur anlidade en speciell person vars uppgift var att dela ut enkäterna och ge särskilda instruktioner enligt bifogad mall samt närvara vid genomförandet. Enkäterna genomfördes vid 4 tillfällen á 40 personer, under en veckas tid.

Statistisk analys

Skevhets och kurtosis beräknades för samtliga variabler. Vissa variabler hade värden över 1 (-1), vilket indikerar skevhet i fördelningen (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998), men inspektion av grafer med predicerade värden kontra residualer visade inga tydliga tecken på icke-linjära samband.

Med hjälp av Cooks och Mahalanobis avstånd undersöktes möjliga outliers. Inga enkäter behövde uteslutas på grund av dessa analyser (Hair et al., 1998; Tabachnick & Fidell, 1996). Cronbachs alfa beräknades för att undersöka reliabiliteten hos de variabler som antogs ingå i respektive index för erhållna faktorer. Samtliga index klarade lägst acceptabla alfavärdet, som enligt Bobko (2001) bör vara 0.7, utom "Intellectual stimulation" (IS) och optimism (LOT-R), som fick alfavärdena 0.42 respektive 0.14, varför de uteslöts från vidare analyser. Samtliga variabler z-transformerades eftersom variablerna inte hade samma antal skalsteg (Bobko, 2001). Multipla regressionsanalyser genomfördes dels med och dels utan ledarskapsindex.

Som tidigare har nämnts är tilltron till den egna förmågan, optimism och positiv och negativ affektiv till viss del relaterade begrepp (Lyubomirsky et al., 2005). I multipel regressionsanalys kan multikolaritet mellan de oberoende variablerna leda till att möjligheten minskar att kunna beräkna statistiskt signifikanta regressionskoefficienter. Därför beräknades också "Variance Inflation Factor" (VIF) för de ingående oberoende variablerna. Det visade sig att värdet för VIF låg under 10, i enlighet med tumregel 2, enligt Miles och Shelvin (2001, s. 130) för ingående oberoende variabler varför problem med multikolaritet kunde uteslutas.

Resultat

Korrelationsanalys

De högsta medelvärdena hade inställningen till förändringar och tilltron till den egna förmågan, ($M = 3.7$, $s = 0.6$) respektive ($M = 3.9$, $s = 0.6$) samt positiv affekt och intern kontrollokus, ($M = 3.6$, $s = 0.7$) respektive ($M = 4.4$, $s = 0.7$). Den lägsta spridningen hade optimism (LOT-R), ($s = 0.42$) och den högsta hade extern kontrollokus. Transformativt ledarskap (IIA, IIB, IM, IS och IC) ($M = 2.9$, $s = 0.8$) hade i jämförelse med transaktionsorienterat ledarskap (CR, MBEA, MBEP och PA) ($M = 2.6$, $s = 0.9$) något högre medelvärden; men skillnaden var inte statistiskt signifikant ($p = .971$). Personlighetsvariablerna hade generellt sett låga korrelationer med ledarskapsvariablerna med undantag för intern kontrollokus. Det fanns två signifikanta korrelationer, mellan inställningen till förändringar och Idealiserad påverkan, attributed (IIA), $r = 0.2$, $p <$

.001, respektive Inspirational motivation (IM), $r = 0.2$, $p < .001$. Korrelationsvärden inklusive Cronbachs alfavärden för samtliga index framgår av Tabell 1.

Ur enkätens samtliga sex olika delar skapades följande index: tilltron till den egna förmågan, intern och externa kontrollokus, optimism (LOT-R), inställning till förändringar, PANAS och 9 st index för ledarskap. Cronbach's alfa (α) användes för reliabilitetsberäkningar (se Tabell 1).

Tabell 1

Medelvärden, standardavvikelser, korrelationer mellan samtliga index samt Cronbach's alfavärden i diagonalen (N = 311)

Variabel	M	s	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. IIA	2.96	1.03	(0.85)														
2. IIB	3.07	0.83	.72**	(0.75)													
3. IM	3.16	0.92	.72**	.73**	(0.81)												
4. IS	2.58	0.64	.53**	.55**	.49**	(0.42)											
5. IC	2.55	0.80	.70**	.64**	.66**	.61**	(0.64)										
6. CR	2.90	0.96	.82**	.76**	.75**	.55**	.75**	(0.82)									
7. MBEA	2.21	0.78	-.26**	-.14*	-.24**	.03	-.12*	-.19**	(0.63)								
8. MBEP	2.89	0.79	-.40**	-.33**	-.28**	-.24**	-.29**	-.35**	.20**	(0.71)							
9. PA	2.51	1.00	-.67**	-.54**	-.43**	-.34**	-.45**	-.55**	.26**	.54**	(0.83)						
10. Inställning till förändringar	3.65	0.60	.20**	.12*	.20**	.05	.16**	.18**	-.10	.09	-.06	(0.86)					
11. Optimism (LOT-R)	3.15	0.42	.15**	.12*	.20**	.10	.16**	.11	-.12*	.09	-.07	.23**	(0.14)				
12. Tilltro till egen förmåga	3.89	0.55	.09	.04	.12*	-.10	.08	.09	.02	.02	-.04	.51**	.13*	(0.90)			
13. Negativ affekt	1.70	0.53	-.15**	-.12*	-.06	.01	-.05	-.13*	.12*	.15**	.23**	-.34**	.42**	-.25**	(0.83)		
14. Positiv affekt	3.61	0.72	.33**	.26**	.34**	.18**	.30**	.30**	-.03	-.16**	-.23**	.47**	.34**	.42**	-.27**	(0.90)	
15. Extern kontrollokus	3.26	1.05	-.28**	-.29**	-.32**	-.14*	-.24**	-.25**	-.32**	.17**	.25**	-.26**	-.41**	-.08	.24**	-.25**	(0.88)
16. Intern kontrollokus	4.41	0.68	.41**	.33**	.38**	.24**	.35**	.37**	-.16**	-.09	-.24**	.41**	.25**	-.08	-.20**	.54**	-.43** (0.76)

Not. IIA = ; IIB = ; IM = Inspirational/karisma motivation; IS = Intellectual stimulation; IC = Individualized consideration; CR = Contingent reward; MBEA = Management by exception, active; MBEP = Management by exception, passive; PA = Laissez-faire leadership = Passive avoidant. ** Signifikant på .01-nivån (2-sidig).

* Signifikant på .05-nivån (2-sidig).

Regressionsanalyser

Ett antal multipel linjära regressionsanalyser utfördes enligt entermetoden och följande ordning enligt Tabell 2.

Tabell 2

Genomförande av multipla regressionsanalyser redovisade i ordningsföljd.

<i>Beroende variabel</i>	<i>Oberoende variabel</i>
1. Inställningen till förändringar	Tilltro till egen förmåga Positiv och negativ affekt Optimism (LOT-R) Intern och extern kontrollokus
2. Inställningen till förändringar	MLQ (nio variabler)
3. Inställningen till förändringar	MLQ (nio variabler) Tilltro till egen förmåga Positiv och negativ affekt Optimism (LOT-R) Intern och extern kontrollokus
4. Inställningen till förändringar	Transformativt och transaktionsorienterat ledarskap
5. Inställningen till förändringar	Transformativt och transaktionsorienterat ledarskap Tilltro till egen förmåga Positiv och negativ affekt Optimism (LOT-R) Intern och extern kontrollokus

Den första multipla linjära regressionsanalysen genomfördes i syfte att ge svar på vilket inflytande personlighetsvariablerna; tilltro till den egna förmågan, intern och extern kontrollokus, personlighetsindexen, positiv och negativ affekt samt optimism (LOT-R), hade på inställningen till förändringar. Resultatet visade en hög statistisk förklaringsgrad på 38,5 % av variansen, vilket stödjer hypotes 1. Enligt hypotes 1, skulle tilltro till den egna förmågan, intern kontrollokus, hög optimism, positiv affekt statistiskt predicera öppenhet för förändringar, vilket undersökningen gav stöd åt, dock med undantag för optimism som inte hade någon inverkan på inställningen till förändringar (justerat för övriga oberoende variabler i regressionsmodellen), se Tabell 2.

Tabell 2

Multipel regression avseende inverkan av tilltro till egen förmåga, intern och extern kontrollokus, positiv affekt och negativ affekt samt optimism (LOT-R), på inställning till förändringar (N=307).

Index	Beta	t	p
Tilltro till egen förmåga	.36	7.08**	<.01
Intern kontrollokus	.16	2.72**	<.01
Extern kontrollokus	-.08	-1.59	.11
Positiv affekt	.17	2.86**	<.01
Negativ affekt	-.14	-2.96	<.01
Optimism (LOT-R)	.02	0.41	.69

Not. *adjusted R*² = .385. ANOVA *F*(3,300) = 32.98, *p* < .001. ** Signifikant på .01-nivån.

Den andra regressionsanalysen genomfördes med samtliga MLQ-index som oberoende variabler och inställning till förändringar som beroende variabel. Analysen visade att av dessa ledarskapsindex var endast management by exception (MBEP) signifikant (efter en justering av övriga oberoende variabler i regressionsmodellen). Tillsammans förklarade de oberoende variablerna 11.2% av variansen i indexet ”inställning till förändringar” (se Tabell 3).

Tabell 3

Multipel regression avseende inverkan av ledarskap på inställning till förändringar (N=303).

Index	Beta	t	p
Idealized influence, IIA	0.22	1.72	.09
Idealized influence, behavior, IIB	-0.09	-0.87	.38
Inspirational motivation, IM	0.14	1.45	.15
Intellectual stimulation, IS	-0.07	-0.94	.35
Individual consideration, IC	0.03	0.29	.77
Contingent reward, CR	0.02	0.18	.86
Management by exception, active, MBEA	-0.05	-0.87	.39
Management by exception, passive, MBEP	0.21	3.15**	<.01
Laissez-faire, passive avoidant, PA	0.01	0.12	.91

Not. Del 1: *adjusted R*² = .112; *F*(12,291)=3,06, *p* < .001. ANOVA *F*(4,301) = 5.77, *p* < .001.

** Signifikant på .01-nivån. * Signifikant på .05-nivån.

Den tredje regressionsanalysen genomfördes med samtliga personlighets- och ledarskapsvariabler, i syfte att undersöka vilket inflytande dessa variabler hade på inställningen till förändringar. Drygt 40 % av variansen förklarades (*p* < .001). Fyra oberoende variabler gav ett statistiskt signifikant bidrag i modellen (efter en justering för övriga oberoende variabler): tilltro till egen förmåga, positiv och negativ affekt, extern kontrollokus samt management by exception, passiv (MBEP), se Tabell 4.

Tabell 4

Multipel regression avseende inverkan av tilltro till egen förmåga, intern och extern kontrollokus, positiv och negativ affekt samt MLQ, på inställningen till förändringar (N=302).

Index	Beta	t	p
Tilltro till egen förmåga	.35	6.74**	<.001
Extern kontrollokus	-.11	-1.99*	<.05
Intern kontrollokus	.09	1.53	.13
Positiv affekt	.22	3.68**	<.001
Negativ affekt	-.18	-3.63**	<.001
Idealized influence, IIA	.11	1.07	.29
Idealized influence, behavior, IIB	-.73	-.92	.36
Inspirational motivation, IM	.03	.32	.75
Intellectual stimulation, IS	.04	.71	.48
Individual consideration, IC	-.01	-.13	.89
Contingent reward, CR	.001	.01	.99
Management by exception, active, MBEA	-.06	-1.18	.24
Management by exception, passive, MBEP	.20	3.59**	<.01
Laissez-faire, passive avoidant, PA	.08	1.11	.27

Not. *adjusted R*² = .417. ANOVA *F*(18,284) = 12.98, *p* < .001.

Därefter genomfördes en multipel regressionsanalys (nr. 4), enligt MLQ:s indelade index, innehållande transformativt ledarskap (index: IIA, IIB, IS, IM och IC) och transaktionsorienterat ledarskap (CR, MBEA, MBEP och Laissez-faire). Resultatet visade att transformativt ledarskap var en signifikant variabel, men endast 2.8% av variansen i ”inställning till förändringar” förklarades med denna regressionsekvation, *adjusted R*² = .028; *F*(2,305) = 5.38, *p* = .005, *Beta* = 0.16, *t* = 2.69, *p* = .008. Regressionsanalysen gav endast delvis stöd hypotes 2, det vill säga uppfattningen om att transformativt ledarskap är relaterat till öppenhet till förändringar på arbetsplatsen.

Även när dessa två ledarskapsindex testades tillsammans (nr.5) med tilltro till den egna förmågan, intern och extern kontrollokus samt positiv och negativ affekt, gav transaktionsorienterat ledarskap signifikant resultat, *t* = 2.10, *p* = .036, men däremot inte transformativt ledarskap, se Tabell 4. Resultatet visade att hög tilltro till den egna förmågan, intern kontrollokus och positiv affekt hade en större inverkan på medarbetarens öppenhet till förändringar än transformativt ledarskap, vilket stöder hypotes 3, se Tabell 5.

Tabell 5

Multipel regression avseende inverkan av tilltro till egen förmåga, intern och extern kontrollokus, positiv och negativ affekt samt transformativt och transaktionsorienterat ledarskap, på inställning till förändringar (N=304).

Index	Beta	t	p
Transformativt ledarskap ¹	-0.03	-0.55	.59
Transaktionsorienterat ledarskap ²	0.10	2.10*	.04
Tilltro till egen förmåga	0.35	6.88**	<.01
Extern kontrollokus	-0.11	-2.05*	.04
Intern kontrollokus	0.15	2.52**	.01
Positiv affekt	0.17	2.85**	<.01
Negativ affekt	-0.15	-3.12**	<.01

Not. *adjusted R*² = .390. ANOVA *F*(8,296) = 25.26, *p* < .001. ¹ Transformativt ledarskap omfattar indexen IIA, IIB, IM, IS och IC. ² Transaktionsorienterat ledarskap omfattar indexen CR, MBEA, MBEP och PA.

** Signifikant på .01-nivån. * Signifikant på .05-nivån.

Diskussion

Undersökningen syftade till att visa huruvida olika personlighetsvariabler såsom tilltro till egen förmåga, intern och extern kontrollokus, optimism och affektiv personlighet samt ledarskap inverkade på hur medarbetare ser på förändringar. Tillskrivs ledarskapet för stor betydelse i relation till medarbetares inställning till förändringar på arbetsplatsen? Undersökningen gav stöd åt hypotes 1, som visade att tilltron till den egna förmågan, positiv affekt och intern kontrollokus medförde ökad öppenhet för förändringar, förutom optimism, som inte hade någon signifikant samband. Hög tilltro till den egna förmågan, intern kontrollokus och positiv affekt hade en större inverkan på medarbetares öppenhet till förändringar än transformativt ledarskap, vilket också stödjer hypotes 3. Hypotes 2, som antog att när ett transformativt ledarskap förelåg, var det relaterat till en öppenhet till förändringar på arbetsplatsen, fann undersökningen stöd för. När regressionsanalysen däremot var baserad enbart på MLQ-indexen fann undersökningen endast svagt stöd för hypotes 2. När index för transformativt respektive transaktionsorienterat ledarskap testades tillsammans, fann man att transaktionsorienterat ledarskap signifikant kunde förklara viss andel av variansen i inställning till förändringar. Det ledarskapsindex i MLQ som visade sig ha signifikant inverkan på ”inställningen till förändringar” var Management by exception, passive (MBEP), som är en del av transaktionsorienterat ledarskap.

Själva idén med det transaktionsorienterade ledarskapet är att med hjälp av belöningar och ömsesidiga överenskommelser leda medarbetare mot organisationens mål samt att utöva avvikelseledning, som innebär att chefen inte engagerar sig förrän saker och ting går överstyr (Bass, 1990). En tänkbar förklaring till undersökningens resultat är att Management by exception, passiv är en ledarstil där cheferna inte lägger sig i arbetet, förrän problemen blir tillräckligt stora, vilket innebär att medarbetarna inte är direktstyrda utan får ”sköta sig själva”. Medarbetarna har därför i utrymmet mellan feedback från ledaren och självständighet i arbetet utvecklat en känsla för att ”det här klarar vi själva”. Detta ledarskap har kanske bidragit till att utveckla tilltro till egen förmåga, intern kontrollokus och positiv affekt, vilka var högst värderade i den här undersökningen.

Det är sannolikt ”politiskt korrekt” eller socialt önskvärt att anse att man har en positiv inställning till förändringar på arbetsplatsen. Enkäten är genomförd under en tidsperiod då förändringar inte var aviserade i den aktuella organisationen och man kan inte säga att det rådde någon allmän osäkerhet eller otrygghet om framtiden, vilket kan förklara det höga medelvärdet på inställning till förändringar. Råder det en allmän oro om företagets framtid eller att man är rädd att förlora jobbet, har det en stor effekt på ”readiness for change” (Elving, 2005). Det finns väl sannolikt få lönekriterier i dagens arbetsliv där det inte ingår förändringsbenägenhet. De flesta i denna undersökning ansåg sig ha en generellt sett hög öppenhet för förändringar. Man skulle kunna ha förklarat detta med att medelvärdena för transformativt ledarskap var något högre än för transaktionsorienterat ledarskap. Å ena sidan fanns mycket låga korrelationer mellan det transformativa ledarskapet och inställningen till förändringar och å andra sidan borde det transformativa ledarskapet ha skattats högre med tanke på graden av förändringsbenägenhet.

Det transformativa ledarskapet skall, enligt Bass (1990), genom ledarens utstrålning och karisma attrahera medarbetarna känslomässigt och sända ett tydligt budskap om organisationens mål och visioner. Låga värden på transformativt ledarskap, särskilt om organisationen befinner sig i början av en stor förändringsprocess, är självklart inget att

föredra. Chefer är ofta dåliga på att involvera och uttrycka sina känslor när de beskriver visioner, och det är känslor som motiverar folk (Collins & Porras, 1996). När karismatiska ledare är framgångsrika, har de lyckats med att få medarbetarna engagerade och skapat förutsättningar för konkret handlande (Shamir et al., 1993). Så länge organisationen inte befinner sig i en förändring är det kanske inte så konstigt att personlighetsvariabler som positiv affekt och tilltro till egen förmåga skattas högst och att dessa variabler är högt relaterade till inställning till förändringar. Transformativt ledarskap har förvisso inte skattats lågt, och till och med högre än transaktionsorienterat ledarskap, men lägre i jämförelse med personlighetsvariablerna.

Det är ofta top management som initierar förändringsprojekt men det är oftast mellanchefer och arbetsledare som kommunicerar budskapet till de flesta medarbetare. Mellanchefer försöker hitta "ledtrådar" om vad förändringen kommer att innebära för den enskilde medarbetaren, men även för organisationen (Holt et al., 2003). Man kan matcha den här typen av problem genom att använda transformativt ledarskap på olika organisatoriska nivåer. Både det transformativa och transaktionsorienterade ledarskapet kan användas på individuell, grupp och organisationsnivå. "Individual consideration" (IC), utgör en länk mellan dessa två ledarskapsdimensioner genom att bland annat coacha, och utmana medarbetarna med nya utvecklingsmöjligheter (Avolio & Bass, 1995). Bommer et al. (2005) menar att transformativt ledarskap är ett bra verktyg att motverka medarbetarnas cynism och att utveckla en positiv attityd för organisationsförändringar. Karismatiskt eller transformativt ledarskap ökar medarbetarnas självförtroende (Bass, 1990). Yukl (1999) hävdar att man kan skilja mellan karismatiskt och transformativt ledarskap. Transformativa ledare tenderar att utveckla medarbetarna och skapa delaktighet kring gemensamma mål, men de karismatiska ledarna verkar vara mer benägna att skapa behov för förändringar bland annat genom att engagera och skapa tillit till ledarens förmåga att leda förändringen. Judge och Bono (2001) menar att transformativa ledare skapar motivation hos medarbetarna genom att utveckla deras tilltro till den egna förmågan. Har individerna i den undersökta organisationen redan utvecklat ett högt självförtroende? Särskilt med tanke på vad Martin et al. (2005) beskriver, att personer med intern "locus of control" känner att de har "kontroll" över relationen med sin chef och att ju högre de skattade sin egen interna kontrollokus, desto bättre tyckte de att relationen med chefen var. Kan det generellt vara på det sättet att ju högre medarbetare skattar sina personlighetsvariabler, desto lägre skattar de att deras chefer utövar ett transformativt ledarskap?

Madsen et al. (2005) beskriver organisatoriskt "commitment" som något som liknar det man även vill åstadkomma med det transformativa ledarskapet i den meningen att man vill skapa en stark tro på organisationens mål och visioner samt beredskap att bidra till det kollektiva klimatet. Därför utvecklas också en stark känsla för att vilja tillhöra organisationen. Det är gemensamt med det transformativa ledarskapets ambition att få medarbetarna att identifiera sig med och känna lojalitet med organisationen. Vid organisatoriska förändringar kan denna samhörighetskänsla minska och därmed kan även "readiness for change" minska. Det vill säga när organisationen mest behöver förändras är medarbetarna som mest motståndare (Madsen et al., 2005). Kanske gäller även det omvända, det vill säga medarbetarna är mest positiva till förändringar, när organisationen minst behöver det. Det är i linje med vad Armenakis et al. (1993) har funnit, nämligen att "readiness for change" är en "kognitiv prediktor" för hur medarbetarna kommer att bete sig i en förändringsprocess.

Tilltron till den egna förmågan skattades högst av personlighetsvariablerna i den här undersökningen. Tilltron till den egna förmågan är snarlikt förväntningar och ses som en generell egenskap eller tillstånd och som är tämligen konsistent genom olika typer av

situationer (Jex & Gudanski, 1992). Tilltron till den egna förmågan var relaterad till problemfokuserad coping i samband med stress (och förändringar skapar stress) och tilltron till den egna förmågan korrelerar till låg negativ affekt och hög positiv affekt (Luszczynska et al., 2005), vilket den här undersökningen ger stöd för. Judge och Bono (2001) visade i en studie att självförtroende, kontrollokus, neuroticism, som relaterar till negativ affekt (Watson et al., 1988), och tilltron till den egna förmågan utgör prediktorer för arbetstillfredsställelse och prestation i arbetet. Genom att medarbetare har hög tilltro till den egna förmågan bidrar det till att öka sannolikheten att de kan hantera förändringar på arbetsplatsen på ett bättre sätt. Tilltron till den egna förmågan är en nyckelfaktor när det gäller att predicera mänskligt tänkande och beteende (Bandura & Wood, 1989).

Shamir et al. (1993) menar att karismatiska ledare ökar medarbetarnas tilltro till den egna förmågan bland annat genom att uttrycka positiva och höga förväntningar. Medarbetarnas tilltro till den egna förmågan kan också öka genom frekvent positiv feedback från chefer. Kan resultaten tolkas som att den här organisationen tidigare lyckats med förändringsprojekt eftersom tilltron till den egna förmågan är hög? Tilltron till den egna förmågan i ett organisatoriskt sammanhang betyder att om man har egen kontroll att påverka sin framtid och om chefen dessutom visar med övertygelse eller övertygar oss om att vi att lyckas kommer det att få en positiv effekt på vår tilltro (Armenakis & Harris, 2002).

Det finns studier som gör gällande att till exempel anställningstrygghet, information om kommande förändringar och delaktighet är relaterade till ökad acceptans för förändringar. Dessa studier betonar vikten av kommunikation kring aviserade förändringar (Armenakis et al., 1993; Chawla & Kelloway, 2004). Denna typ av faktorer och andra kontextuella faktorer finns inte med i denna studie såsom inverkan från arbetslag, fysiska och psykosociala arbetsmiljövariabler, arbetsuppgifter och demografisk information, vilka hade kunnat ge ytterligare kunskap om vad som påverkar förändringsbenägenhet i organisationer.

Samtliga respondenter benämns som "medarbetare" i studien; det går alltså inte att särskilja vilka som är chefer och vilka som är medarbetare, därmed begränsas möjligheterna att göra vidare analyser. Följaktligen är det av vikt att i framtida studier söka svar på frågor av typen: har medarbetare, mellanchefer och företagsledningen olika syn på förändringar, finns skillnader i tilltro till sin egen förmåga, kontrollokus och affektiv personlighet samt vilken betydelse har detta? Det är inte helt otänkbart att ett annat resultat förelegat om enbart medarbetare i en organisation fått möjlighet att värdera sig själv, sin arbetssituation och sin chef före, under och efter ett förändringsprojekt. För att ytterligare närma sig problematiken med ledarskapets betydelse är det viktigt att fokusera på hur chefer beter sig och vilka effekter olika ledarbeteenden kan resultera i på arbetsplatsen.

Sammanfattningsvis har undersökningen bekräftat hypoteserna att tron på den egna förmågan, intern kontrollokus och positiv affekt är relaterat till medarbetares öppenhet för förändringar samt att dessa personlighetsvariablers inverkan var större än ledarskapets inverkan på öppenhet för förändringar. Dessutom gav undersökningen stöd för när transformativt ledarskap förelåg var det relaterat till öppenhet för förändringar. Den här undersökningen tyder på att det finns en risk att ledarskapet tillskrivs för stor betydelse vad gäller förändringar på arbetsplatser och att det finns anledning att forska vidare hur medarbetare och chefer reagerar inför och under förändringar.

Referenser

- Armenakis, A.A., & Harris, S.G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change*, 15, 169-183.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G., & Mossholder, K.W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, 681-703.
- Aronsson, G., Svensson, L., Leksell, K., & Sjögren, A. (1995). *Förändringskompetens: projektledares erfarenheter från 300 arbetslivsprojekt*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Arvonen, J., & Pettersson, P. (1999). Leadership behaviors as predictors of cost and change effectiveness. *Scandinavian Journal of Management*, 18, 101-112.
- Avolio, B.J., & Bass, B.M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 6, 199-218.
- Avolio, B.J., & Bass, B.M. (2004). *Multiple factor leadership questionnaire (MLQ 5X Short). Manual and Sampler Set* (3:e upplagan). Hämtad 13 april 2006, från <http://www.mindgarden.com>.
- Bandura, A., & Wood, R. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14, 361-384.
- Barrett, F. (2004). Coaching for resilience. *Organization Development Journal*, 22, 93-96.
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership. Theory, research and managerial applications* (3:e upplagan). New York, USA: The Free Press.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.
- Bobko, P. (2001). *Correlation and regression: principals and applications for industrial/organizational psychology and management* (2:a upplagan). Thousand Oaks, USA: Sage Publications.
- Bommer, W.H., Rich, G.A., & Rubin, R.S. (2005). *Journal of Organizational Behavior*, 26, 733-753.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. London: Harper & Row.
- Chawla, A., & Kelloway, E.K. (2004). Predicting openness and commitment to change. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25, 485-498.
- Collins, J.C., & Porras, J.I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 410X, 65-77.
- Egidius, H. (1994). *Psykologilexikon*. Stockholm: Natur och kultur.
- Elving, W.J. (2005). The role of communication in organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10, 129-138.
- Folkman, S., & Moskowitz, J.T. (2000). Positive affect and the other side of coping. *American Psychologist*, 55, 647-654.
- Hair, J.F.Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (1998). *Multivariate analysis* (5:e upplagan). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Holt, D.T., Self, D.R., Thal, A.E., & Lo, S.W. (2003). Facilitating organizational change: a test of leadership strategies. *Leadership & Organization*, 24, 262-272.
- Jex, S.M., & Gudanowski, D.M. (1992). Efficacy beliefs and work stress: an exploratory study. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 509-517.
- Judge, T.A., & Bono, J.E. (2001). Relationship of core self-evaluation traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 80-92.

- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Pucik, V., & Welbourne, T.M. (1999). Managerial coping with organizational change: a dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84, 107-122.
- Kirkcaldy, B.D., Shephard, R.J., & Furnham, A.F. (2002). The influence of type A behavior and locus of control upon job satisfaction and occupational health. *Personality and Individual Differences*, 33, 1361-1371.
- Koskinen-Hagman, M., Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1999). *Swedish version of the general self-efficacy scale*. Hämtad 1 maj 2006, från <http://userpage.fu-berlin.de/~health/swedish.htm>.
- Lau, C., & Woodman, R.W. (1995). Understanding organizational change: A schematic perspective. *Academy of Management Journal*, 38, 537-554.
- Lazarus, R.S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.
- Lim, B., & Ployhart, R.E. (2004). Transformational leadership: relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts. *Journal of Applied Psychology*, 89, 610-621.
- Liu, Y., & Perrewé, P.L. (2005). Another look at the role of emotion in the organizational change: A process model. *Human Resource Management*, 15, 263-280.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Luszczynska, A., Scholz, U., & Schwarzer, R. (2005). The general self-efficacy scale: multicultural validation study. *The Journal of Psychology*, 139, 439-457.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131, 803-855.
- Madsen, S.R., Miller, D., & John, C.R. (2005). Readiness for organizational change: do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference?. *Human Resource Development Quarterly*, 16, 213-232.
- Martin, R., Thomas, G., Charles, K., Epitropaki, O., & McNamara, R. (2005). The role of leader-member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 141-147.
- Mehrabian, A. (1997). Manual for the self-esteem and optimism-pessimism scales. *Personality and Individual Differences*, 23, 729-737.
- Miles, J., & Shelvin, M. (2001). *Applying regression & correlation*. London: SAGE Publications.
- Miller, V.D., Johnson, J.R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22, 59-80.
- Nadler, D.A., & Tushman, M.L. (1999). The organization of the future: strategic imperatives and core competencies for the 21st century. *Organizational Dynamics*, 28, 45-60.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80.
- Scheier, M.F., Carver, C.S., & Bridges, M.W. (1994). Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): a reevaluation of the life orientation test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 1063-1078.
- Schwarzer, R., & Scholz, U. (2000). *Cross-cultural assessment of coping resources: the general perceived self-efficacy scale*. Paper presented at the Asian Congress of Health Psychology 2000: Health and Psychology and Culture, Tokyo, Japan.
- Shamir, B., House, R.J., & Arthur, M.B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 577-594.

- Spector, P.E. (1988). *Work locus of control scale*. Hämtad 1 maj 2006, från <http://chuma.cas.usf.edu/~spector/scales/wlcsnice.doc>
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (1996). *Using multivariate statistics* (3:e upplagan). New York: Harper Collins College Publishers.
- Terraciano, A., McCrae, R.R., & Costa, P.T.Jr. (2003). Factorial and construct validity of the Italian positive and negative affect schedule (PANAS). *European Journal of Psychological Assessment*, 19, 131-141.
- Wanberg, C.R., & Banas, J.T. (2000). Predictors and outcomes of openness to change in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 83, 132-142.
- Watson, D., Clark, L.A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief of positive and negative affect: the PANAS scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 564, 1063-1070.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weakness in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, 285-305.